

TOP SER HUMANO 2026
CATEGORIA ORGANIZAÇÃO
MODALIDADE: DESENVOLVIMENTO

SANTA CASA DE PORTO ALEGRE
PROGRAMA CUIDAR

Responsáveis:
Marluci Reche
Aída Mayumi Menezes

Porto Alegre, maio de 2026.

ÍNDICE

SINOPSE	2
1. INTRODUÇÃO	3
2. O PROGRAMA CUIDAR	5
2.1 O Programa Cuidar como Ação Estratégica	6
2.2 Os Objetivos do Programa Cuidar	7
2.3 A Construção dos Encontros	7
2.4 Os Encontros	9
2.4.1 Novos Colaboradores	9
2.4.2 Grupo Focal	11
2.5 Orçamento	12
2.6 Indicadores e Resultados	12
2.6.1 Indicadores	12
2.6.2 Resultados do Cuidar Novos Colaboradores	13
2.6.3 Resultados do Cuidar Grupos Focais	16
3. CONCLUSÃO	20
4. BIBLIOGRAFIA	22
5. AUTORES	23

SINOPSE

O Programa Cuidar tem como objetivo qualificar a experiência dos colaboradores desde o ingresso na instituição e ao longo de sua jornada, promovendo acolhimento, acompanhamento e escuta ativa. Atua em duas frentes: colaboradores recém-admitidos e colaboradores com maior tempo de casa, além da realização de grupos focais conforme demandas identificadas.

A iniciativa foi idealizada em 2022, a partir da análise da taxa de efetivação, dos resultados da pesquisa de *offboarding* e das percepções das lideranças junto aos Parceiros de Negócio. Sua implementação ocorreu no ano seguinte, impulsionada pelo aumento dos desligamentos durante o período de experiência, o que evidenciou a necessidade de aprofundar a compreensão desse momento da jornada do colaborador.

Identificou-se a necessidade de fortalecer a escuta da ponta e qualificar informações para subsidiar decisões institucionais, com foco em retenção e melhoria da experiência. O programa foi estruturado em 2023, alinhado ao Planejamento Estratégico e ao Jeito Santa Casa de Ser, sendo validado pela diretoria e divulgado às lideranças.

Entre 2023 e março de 2026, foram realizados 68 encontros com novos colaboradores, 11 com colaboradores antigos e 30 grupos focais. A adesão evoluiu de 35% em 2023 para 42% em 2025, com taxa de retenção de 96% no período de experiência entre participantes em 2025.

O Programa segue em evolução contínua, fortalecendo a escuta ativa e a experiência do colaborador. Informações: .

1. INTRODUÇÃO

Fundada em 1803, a Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre (ISCMPA) é uma instituição filantrópica de Direito Privado, sem fins lucrativos, com sede em Porto Alegre (RS). Atualmente, é composta por nove hospitais próprios e também responsável pela gestão de 29 unidades de Atenção Primária à Saúde (APS) e duas Unidades de Pronto Atendimento (UPAs) no município de Gravataí (Relatório Anual e Balanço Social, 2025).

O Programa Cuidar foi desenvolvido a partir da análise dos indicadores de retenção de colaboradores da instituição e da percepção crescente de desligamentos ocorrendo, muitas vezes, ainda nos primeiros meses de vínculo. Além dos dados quantitativos, chegavam à área de Gestão de Pessoas relatos informais e não estruturados sobre os motivos que levavam profissionais a solicitarem desligamento, especialmente relacionados à experiência inicial na instituição, ao acolhimento recebido, à adaptação às equipes, à relação com lideranças e à clareza das informações fornecidas no ingresso.

Diante desse cenário, identificou-se a necessidade de atuar preventivamente, antes do desligamento do colaborador, buscando compreender de forma mais próxima e qualificada como estava sendo vivenciada a jornada inicial desses profissionais. Conforme Watkins (2023), os primeiros 90 dias representam uma fase estratégica para construção do engajamento, alinhamento às diretrizes organizacionais e desenvolvimento da confiança do profissional no ambiente de trabalho. Da mesma forma, Bauer (2020) destaca que processos estruturados de acolhimento e acompanhamento favorecem maior satisfação, clareza de papel, pertencimento e permanência dos colaboradores na instituição. A proposta surgiu,

portanto, com a premissa de fortalecer a escuta ativa, valorizar a experiência do colaborador desde o início de sua trajetória e utilizar essas percepções como insumo para melhorias institucionais contínuas.

O projeto também se baseia na valorização da cultura organizacional da Santa Casa, especialmente nos princípios do Jeito Santa Casa de Ser (JSCS), entendendo que o fortalecimento do pertencimento, do acolhimento e das relações de cuidado impacta diretamente no engajamento, na satisfação e na permanência dos profissionais na instituição.

O Programa iniciou em 2022, inicialmente voltado aos colaboradores em período de experiência. Considerando o elevado volume de admissões mensais — em torno de 250 novos colaboradores por mês — foi estruturada uma metodologia de participação por amostragem, por meio do sorteio de profissionais recém-admitidos para participação em encontros conduzidos pela equipe dos Parceiros de Negócios (PNs). Segundo Gil (2019), a amostragem consiste em uma estratégia metodológica utilizada para obtenção de informações representativas de um grupo maior, favorecendo a análise de percepções e experiências de forma viável e sistematizada.

A metodologia adotada contempla momentos de escuta coletiva e diálogo estruturado. Nos encontros, é realizado inicialmente o resgate dos conceitos do JSCS, incentivando os participantes a compartilharem experiências positivas relacionadas à cultura institucional e situações vivenciadas no cotidiano de trabalho. Posteriormente, os colaboradores são divididos em pequenos grupos para discussão da metodologia “Continuar, Parar e Começar”, refletindo sobre práticas institucionais que devem ser mantidas, aspectos que precisam ser interrompidos e oportunidades de melhoria a serem implementadas.

As informações coletadas são organizadas, analisadas e compartilhadas com as áreas e lideranças envolvidas, contribuindo para planos de ação relacionados à integração, comunicação, acolhimento e desenvolvimento das equipes. Com o amadurecimento do programa, a iniciativa passou a abranger também colaboradores com maior tempo de instituição e a realização de grupos focais direcionados conforme demandas específicas identificadas nas áreas.

Atualmente, o Programa Cuidar encontra-se consolidado como uma estratégia institucional vinculada ao Pilar Pessoas e Cultura do Planejamento Estratégico 2026–2030, integrando o Projeto Cultura de Pertencimento, Alta Performance e Bem-Estar Multidimensional. Sua continuidade está prevista como ação permanente de escuta, fortalecimento da cultura organizacional e promoção do cuidado com quem cuida, contribuindo para ambientes de trabalho mais acolhedores, colaborativos e alinhados aos objetivos institucionais.

2. O PROGRAMA CUIDAR

Segundo o Relatório Anual da Santa Casa de 2025, a instituição conta com 9.219 colaboradores sob regime de trabalho regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e realiza mais de 6 milhões de atendimentos por ano, dos quais 62% são vinculados ao Sistema Único de Saúde (SUS).

Diante da dinâmica de reposição das equipes e da expansão contínua das atividades assistenciais, torna-se essencial o desenvolvimento e o fortalecimento de programas estruturados que acompanhem e cuidem dos colaboradores ao longo de toda a sua jornada na instituição. Em 2025, esse movimento de crescimento foi ainda

mais evidenciado, com aproximadamente 3.300 admissões e a abertura de 200 novas vagas.

Esse cenário reforça a necessidade de iniciativas que promovam acolhimento, escuta qualificada, integração e acompanhamento sistemático, garantindo que a expansão institucional seja sustentada por ações consistentes de cuidado com as pessoas.

2.1 O Programa Cuidar como Ação Estratégica

No Mapa Estratégico 2016–2020, a Santa Casa definiu o “Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas” como um de seus objetivos estratégicos, reforçando o investimento no desenvolvimento dos colaboradores. Nesse contexto, em 2017 foi lançado o programa JSCS, estruturado para traduzir a cultura organizacional por meio do tripé Jeito de Acolher, Jeito de Cuidar e Jeito de Conviver.

Posteriormente, no ciclo estratégico 2021–2025, foi desenvolvido o Programa Cuidar, vinculado ao objetivo de Aperfeiçoar a Gestão de Pessoas, com foco em retenção e treinamentos continuados.

Já no Planejamento Estratégico 2026–2030, a Santa Casa reafirmou o propósito de “Cuidar de Todos com excelência, humanização e responsabilidade” e a visão de “ser protagonista em saúde, integrando de forma sustentável assistência, conhecimento e inovação”.

Dessa forma, o Programa Cuidar consolidou-se como uma iniciativa estratégica de fortalecimento da cultura organizacional, integrando escuta estruturada, desenvolvimento de lideranças e experiência do colaborador.

A submissão deste case à banca avaliadora justifica-se por se tratar de uma iniciativa estruturada de fortalecimento da cultura organizacional, que integra cultura,

escuta estruturada e desenvolvimento organizacional. Trata-se de uma ação com potencial de impacto sustentável na experiência das pessoas e nos resultados institucionais.

2.2 Os Objetivos do Programa Cuidar

O Programa Cuidar da Santa Casa de Porto Alegre adota uma abordagem orgânica de desenvolvimento organizacional, promovendo um ambiente de colaboração e cocriação (Hodges, 2019). Assim, com base nas necessidades identificadas pelos PNs, novas iniciativas são implementadas e práticas existentes são aperfeiçoadas.

Implantado em 2023 para acompanhar colaboradores recém-admitidos, o Programa ampliou sua atuação em 2024 para profissionais com maior tempo de instituição e, em 2025, passou a incluir grupos focais nas áreas conforme demandas identificadas. Em 2026, os encontros com colaboradores mais antigos foram incorporados aos grupos focais, que passaram a concentrar essa abordagem.

Seu **objetivo geral** é acompanhar e apoiar a adaptação dos colaboradores ao longo de seu ciclo institucional. Para isso, possui como **objetivos específicos** fortalecer o *onboarding*, promovendo o alinhamento de expectativas entre a instituição e o novo colaborador; contribuir para a redução da rotatividade e absenteísmo, melhorar a taxa de efetivação; fortalecer os processos de integração e ampliar o sentimento de pertencimento e engajamento.

2.3 A Construção dos Encontros

Em 2022, iniciou-se a construção do Programa e, em 2023, foram realizadas as primeiras turmas. O Programa foi desenvolvido pelos Parceiros de Negócios com

base no JSCS, a partir dos pilares Jeito de Acolher, Jeito de Cuidar e Jeito de Conviver.

O Jeito de Acolher reforça a importância de receber bem todas as pessoas, independentemente da área de atuação, garantindo também que os novos colaboradores se sintam acolhidos desde o início de sua jornada.

O Jeito de Cuidar está relacionado à disponibilidade para ajudar, ao cuidado com o próximo e à atuação com empatia, respeito e atenção, seja com colegas, pacientes, visitantes ou acompanhantes.

Já o Jeito de Conviver destaca a importância do respeito às diferenças, do diálogo e da escuta, compreendendo que diferentes perspectivas contribuem para relações mais saudáveis, colaboração e resolução de problemas.

Conforme Reis et al. (2018), a escuta dos colaboradores constitui uma prática estratégica de comunicação interna, favorecendo o fortalecimento da confiança, do engajamento e da identificação dos profissionais com a organização. Desta forma, o Programa busca ouvir os colaboradores para compreender percepções, experiências e vivências na instituição.

Após sua construção, em 2023, foi realizada uma *live* com todas as lideranças para apresentação do Programa e alinhamento sobre seu funcionamento.

Além da comunicação às lideranças e do envio do calendário mensal (Anexo 1), os PNs reforçam continuamente a divulgação da iniciativa. Os novos colaboradores têm seu primeiro contato com o Programa Cuidar por meio do e-book institucional e, no primeiro dia de trabalho, durante a integração institucional, recebem orientações complementares sobre o Programa (Anexo 2) e sobre a possibilidade de participação nas ações propostas.

2.4 Os Encontros

Atualmente, o Programa possui duas linhas de atuação: uma voltada aos novos colaboradores que se encontram em período de experiência e outra realizada por meio de grupos focais.

A participação dos colaboradores nos encontros é controlada por meio de formulário eletrônico (Forms). Quando há ausência, é realizado alinhamento com o gestor responsável para identificar os motivos da não participação e promover os ajustes necessários nos processos posteriores.

2.4.1 Novos Colaboradores

O Programa é destinado aos colaboradores ativos e contratados da Santa Casa que se encontram em período de experiência. São realizados dois encontros mensais, com duração aproximada de uma hora cada.

As turmas são compostas por meio do sorteio de até 60 colaboradores admitidos no mês. Na sequência, é enviado um convite (Anexo 3) ao colaborador e à sua liderança, via calendário Microsoft, com o objetivo de informar a participação e viabilizar a organização da liberação. Juntamente com o convite, é encaminhado o link de acesso à pesquisa de *onboarding*.

De modo a facilitar a adesão são avaliados os horários de trabalho, buscando adequar os participantes ao turno dos encontros. A composição das turmas procura contemplar colaboradores de diferentes áreas, cargos e lideranças, favorecendo a diversidade de percepções e experiências compartilhadas.

Os encontros são conduzidos pelos PNs e iniciam com uma breve apresentação dos participantes (Anexo 4). Na sequência, é realizado um reforço sobre

o JSCS, retomando seus pilares e significados, conforme apresentado previamente na Integração Institucional.

Após a apresentação dos pilares, são realizadas perguntas norteadoras que estimulam a reflexão sobre a vivência do JSCS no cotidiano, tais como: Como você se sentiu recebido no seu setor e na instituição? Como foi a recepção por parte do seu gestor? Houve uma conversa inicial e alinhamento de expectativas? Você recebeu treinamento para realizar suas atividades? Como avalia essa experiência? Como você está se sentindo atualmente em relação às expectativas que tinha antes de iniciar na Santa Casa?

Após esse momento, os participantes são divididos em pequenos grupos (Anexo 5), por favorecer o protagonismo dos participantes, a troca de experiências, a construção coletiva do conhecimento e o desenvolvimento de competências interpessoais e reflexivas (CAMARGO e DAROS, 2018) para discutirem sobre a pergunta: “O que podemos continuar, parar e começar a fazer?”. A dinâmica é realizada com apoio de materiais como papel pardo, post-its e canetas coloridas. Posteriormente, os principais pontos discutidos são compartilhados no grande grupo.

O encerramento busca conectar os conceitos trabalhados com as vivências do dia a dia institucional. Neste momento, é apresentado o vídeo do “Dia do Abraço”, data em que a instituição celebra a cultura do JSCS. Ao final, os participantes são convidados para uma foto coletiva, seguida de agradecimento pela participação e orientações sobre a compilação das percepções compartilhadas e os desdobramentos gerados a partir do Programa.

Destaca-se que o momento não possui caráter de lamentação, mas sim de construção conjunta com os colaboradores, dessa forma, a reflexão proposta não se limita ao que deve continuar ou parar, mas também ao que pode começar a ser

realizado. Todos os participantes são incentivados a contribuir ativamente com sugestões e ações que apoiem a melhoria contínua da instituição.

Após o encontro, o Parceiro de Negócios (PN) compila as informações compartilhadas pelos participantes. Casos críticos são reportados ao gestor da área no mesmo dia, permitindo devolutiva imediata e definição dos encaminhamentos necessários.

Os demais pontos identificados durante os encontros são consolidados em um material contendo os principais temas levantados e oportunidades de melhoria. Esse conteúdo é encaminhado por e-mail às lideranças da instituição (Anexo 6), com o objetivo de subsidiar os desdobramentos e alinhamentos junto às equipes.

Além disso, após cada encontro, é realizada a divulgação de registros fotográficos na plataforma de comunicação interna da instituição (Anexo 7), fortalecendo a transparência, o engajamento e a valorização da participação dos colaboradores.

2.4.2 Grupo Focal

Os grupos focais são definidos pelo Parceiro de Negócios (PN) a partir de necessidades identificadas nas áreas, como elevados índices de turnover, absenteísmo ou baixa efetivação, podendo também ser solicitados pelos próprios gestores. Após a identificação da demanda, o PN alinha com a liderança as datas e a organização dos encontros, que seguem a mesma dinâmica aplicada aos novos colaboradores.

Ao término do grupo focal, a devolutiva é apresentada ao Gerente e ao Coordenador da área, sendo elaborado conjuntamente um plano de ação sob responsabilidade da liderança. Cabe ao gestor compartilhar com a equipe os

principais pontos levantados e as ações definidas. O acompanhamento da execução e dos resultados é realizado pelo PN e pelos líderes, por meio da análise de indicadores que permitam avaliar a efetividade das ações implementadas.

2.5 Orçamento

O Programa é desenvolvido com recursos internos, utilizando materiais de escritório e a atuação de três Parceiros de Negócios (PNs) e um estagiário.

Para os encontros com colaboradores em período de experiência, a dedicação mensal estimada é de aproximadamente 6 horas, com custo médio de R\$ 290,00.

Os grupos focais demandam maior envolvimento da equipe por serem realizados diretamente nas áreas e contemplarem todos os turnos de trabalho, totalizando cerca de 10 horas de dedicação e custo médio de R\$ 480,00.

2.6 Indicadores e Resultados

Os indicadores do Programa Cuidar monitoram fatores relacionados ao relacionamento, liderança, comunicação e aspectos estruturais da organização, funcionando como um “termômetro” da Pesquisa de Engajamento.

2.6.1 Indicadores

São indicadores usados para acompanhar a adesão e o quanto quem participa indica a iniciativa:

INDICADOR	DESCRIÇÃO	CÁLCULO
Avaliação das atividades - NPS	Qual a probabilidade de você indicar este treinamento para um colega?	Da escala de 0 a 10, será o resultado da diferença entre o percentual de promotores (respostas de 9 a 10) e o percentual dos detratores (respostas de 0 a 6), excluindo os neutros (respostas 7 e 8).
Taxa de Frequência	Quantos colaboradores participaram?	Razão entre os profissionais que confirmaram presença e os que, de fato, realizaram o treinamento

São indicadores estratégicos utilizados para identificar áreas que necessitam de intervenção:

INDICADOR	DESCRIÇÃO	CÁLCULO
Absenteísmo	Mede o índice de ausências dos colaboradores.	$(\text{Horas de ausência} \div \text{Horas previstas de trabalho}) \times 100$
Rotatividade	Avalia o índice de desligamentos na área	$(\text{Número de desligamentos} \div \text{Número médio de colaboradores}) \times 100$
Taxa de Efetivação	Mede o percentual de colaboradores efetivados após o período de experiência	$(\text{Número de colaboradores efetivados} \div \text{Número total de colaboradores avaliados}) \times 100$

O monitoramento contínuo desses indicadores permite atuar de forma preventiva e direcionada junto às lideranças.

2.6.2 Resultados do Cuidar Novos Colaboradores

Em 2023, foram realizadas 18 turmas do Programa Cuidar, com convite direcionado a 341 colaboradores e adesão de 35,5%, totalizando 121 participantes.

Os colaboradores ressaltaram a importância do acolhimento, da empatia, do cuidado com as pessoas e do desenvolvimento humano, além de apontarem desafios relacionados ao apoio entre equipes durante os processos de aprendizagem.

Entre as oportunidades de melhoria, destacaram-se ações para fortalecer a cultura organizacional, a comunicação interna e a valorização dos colaboradores, com foco no desenvolvimento das lideranças, ampliação dos feedbacks, reciclagem de profissionais com maior tempo de instituição, divulgação dos programas institucionais, ginástica laboral e fortalecimento do JSCS.

No ano seguinte, em 2024, foram realizadas 24 turmas, com adesão de 29,5% (186 participações entre 630 convidados). Os colaboradores destacaram como pontos fortes o acolhimento, a empatia, o cuidado com as pessoas, a comunicação aberta,

os espaços de escuta, o incentivo à educação, as ações de saúde do colaborador e o fortalecimento das relações entre equipes, reforçando a percepção de um ambiente humano e colaborativo.

Como oportunidades de melhoria, apontaram o fortalecimento da integração de novos colaboradores em suas áreas de atuação, a ampliação de treinamentos, a disseminação da cultura institucional, o aprimoramento da comunicação e do retorno às demandas, além da expansão das ações de apoio emocional e bem-estar.

No ano de 2025, foram realizadas 24 turmas, com uma melhora de 43% de adesão em relação ao ano anterior. Como ação de melhoria contínua, a partir de abril de 2025 passou a ser realizada a mensuração do NPS, que apresentou média de 88%, permitindo identificar oportunidades de aprimoramento do programa com base na percepção dos participantes.

Neste ano apareceram ações mais estruturadas e estratégicas voltadas à integração, padronização dos processos e fortalecimento da gestão e da comunicação entre equipes. Destacaram-se especialmente propostas relacionadas à melhoria do acolhimento e acompanhamento contínuo dos novos colaboradores.

Também apareceram de forma mais forte temas ligados à padronização operacional, como revisão e melhoria dos POPs, definição de padrões únicos de treinamento, criação de espaços para discussão de processos, reuniões frequentes entre equipes e gestão mais ativa e próxima das lideranças. Outro diferencial foi a ênfase na integração entre áreas e turnos, buscando reduzir falhas de comunicação, melhorar o alinhamento entre setores e fortalecer o trabalho colaborativo.

Em 2026, até o mês de março, foram realizadas 6 turmas, com adesão de 30% (54 participantes entre 180 convidados) e o NPS permanece em 88%.

Os colaboradores destacaram como principais pontos fortes o acolhimento institucional, a integração entre equipes e a cultura de cuidado da instituição. Foram valorizados o Programa Cuidar, a receptividade, o coleguismo, a gentileza no atendimento, o trabalho em equipe, a comunicação entre os times, os treinamentos e encontros entre áreas, o respeito entre colegas e o fortalecimento da Cultura Santa Casa, reforçando a percepção de um ambiente humano e colaborativo. Também receberam reconhecimento as iniciativas de bem-estar e convivência, como confraternizações, elogios, qualidade do refeitório e apoio à adaptação dos colaboradores na organização.

Surgiram propostas voltadas ao bem-estar e qualidade de vida, como assistência psicológica, espaços adequados de descanso, melhorias em infraestrutura, segurança, funcionamento de elevadores, refeitórios e vestiários, além da criação de eventos com familiares e ações de reconhecimento e plano de carreira.

Ao todo, foram realizados 72 encontros, convidados 1871 colaboradores e ouvidos 665 deles (adesão de 35,5%). Destes profissionais ouvidos, 96% permaneceram na instituição após o período de experiência.

Ao longo dos anos, observou-se evolução nos apontamentos realizados pelos colaboradores, evidenciando que diversas ações de melhoria foram implementadas pela instituição em resposta às necessidades identificadas. Paralelamente, surgiram novos pontos de atenção e oportunidades de aprimoramento, demonstrando o amadurecimento do processo de escuta ativa e o fortalecimento da cultura de melhoria contínua, com foco na qualificação do ambiente de trabalho, das relações interpessoais e dos processos institucionais.

Por não se tratar de atividade obrigatória e considerando que a participação ocorre mediante sorteio e disponibilidade de agenda definida pela equipe dos

Parceiros, os indicadores de adesão sofrem influência de fatores operacionais externos ao conteúdo e à efetividade da iniciativa.

A partir das devolutivas obtidas nos encontros e avaliações realizadas, foram implementadas ações institucionais voltadas ao fortalecimento da experiência do colaborador, do desenvolvimento das lideranças e da cultura organizacional. Entre as principais iniciativas destacam-se: Desenvolvimento do Programa Cuidar nas áreas; Estruturação de programas de integração específicos para áreas como Nutrição e Hospitalidade; Treinamento das equipes e revisão dos processos relacionados ao Acolher Institucional, contribuindo para a qualificação da experiência de integração dos colaboradores; Ampliação das ações formativas relacionadas ao JSCS, com aumento das participações nos treinamentos; Implantação de ferramentas de gestão e desenvolvimento vinculadas à Escola de Líderes, incluindo trilhas de aprendizagem na plataforma de ensino; Expansão das ações de Qualidade de Vida, contemplando iniciativas como ampliação de horas para atendimento psicológico, Reiki, expansão do número de áreas contempladas pela Ginástica Laboral; Fortalecimento do SOMOS – Programa de Diversidade e Inclusão.

2.6.3 Resultados do Cuidar Grupos Focais

Desde o lançamento do Programa Cuidar, em março de 2025, a iniciativa foi implementada em 14 áreas da instituição, envolvendo 404 colaboradores convidados. No período analisado, foram registradas 283 participações distribuídas em 33 turmas, resultando em taxa de adesão de 70% e NPS de 94,92%, evidenciando elevada satisfação dos participantes com a proposta do programa.

A Tabela 1 apresenta o cronograma de realização dos encontros e o acompanhamento dos indicadores institucionais nos seis meses anteriores e

posteriores à implementação do programa. A inclusão do período prévio teve como objetivo contextualizar o cenário inicial das áreas frente às metas institucionais estabelecidas para absenteísmo (3,20%), rotatividade (2%) e taxa de efetivação (90%).

De maneira geral, observou-se, após a implementação do Programa Cuidar, tendência de redução dos índices de rotatividade em parte significativa das áreas, melhora nos indicadores de efetivação, especialmente em setores assistenciais e operacionais, e redução parcial do absenteísmo, ainda que algumas áreas mantenham oscilações relacionadas às especificidades operacionais de suas equipes.

As áreas de Compras, Ambulatório HSC, Ambulatório HSR e HDVS, Materno, Engenharia e UTI HCSA apresentaram os resultados mais consistentes após a aplicação do programa. Ressalta-se, contudo, que iniciativas voltadas ao clima organizacional e à experiência do colaborador nem sempre produzem impacto imediato nos indicadores quantitativos. Ainda assim, os resultados observados demonstram contribuição relevante para o fortalecimento de ações já existentes e para o desenvolvimento de novas estratégias setoriais de gestão de pessoas.

Os resultados também podem ser observados na Pesquisa de Engajamento (Tabela 2), considerando que o Programa Cuidar atua como importante ferramenta de escuta e monitoramento do clima institucional. Na comparação entre os resultados de favorabilidade de 2024 e 2025, as áreas que apresentaram evolução no indicador foram Hospitalidade HNT (58% para 59%), Compras (61% para 76%), Engenharia (66% para 70%), Ambulatório HSC (68% para 68,2%) e Ambulatório HSR e HDVS (60,7% para 64,1%).

Entre os destaques, a área de Compras apresentou a evolução mais expressiva, com incremento de 15 pontos percentuais no índice de favorabilidade. Engenharia e Ambulatório HSR e HDVS também demonstraram crescimento relevante nos resultados de engajamento. As demais áreas mantiveram estabilidade ou apresentaram oscilações no período analisado.

Em conformidade com as diretrizes institucionais de confidencialidade, os motivos específicos identificados em cada área não serão detalhados neste material. Entretanto, as ações implementadas a partir das devolutivas dos colaboradores evidenciaram recorrência de temas relacionados à comunicação, desenvolvimento de lideranças, fortalecimento do clima organizacional e valorização das equipes.

Entre as principais iniciativas desenvolvidas destacaram-se a ampliação de espaços de escuta ativa, realização de reuniões periódicas entre lideranças e equipes, fortalecimento da cultura de feedback construtivo, capacitação de lideranças para práticas de comunicação mais humanizadas e ações voltadas à integração entre turnos e equipes.

Também foram implementadas ações de capacitação técnica e padronização de processos, incluindo treinamentos, revisão de fluxos operacionais e acompanhamento estruturado de novos colaboradores. Paralelamente, diversas áreas promoveram iniciativas relacionadas ao reconhecimento profissional, integração das equipes, saúde emocional, segurança psicológica e melhoria das relações de trabalho.

Os resultados observados reforçam o alinhamento institucional com estratégias voltadas à melhoria da experiência do colaborador, ao fortalecimento da cultura organizacional e à promoção de ambientes de trabalho mais colaborativos, acolhedores e sustentáveis.

Mesmo quando os impactos das ações não se refletem imediatamente nos indicadores institucionais, o processo mantém relevância estratégica ao possibilitar a identificação de necessidades das equipes e o direcionamento de ações de melhoria contínua. O movimento de escuta estruturada, análise dos cenários e atuação conjunta entre lideranças e áreas institucionais fortalece o engajamento das equipes e consolida uma cultura organizacional mais aberta ao diálogo, ao desenvolvimento e à corresponsabilização pelos resultados institucionais.

Tabela 1 – Áreas em que foram realizadas o Programa Cuidar

ÁREAS	INDICADORES	2024				2025												2026		
		SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR
CDI RECEPÇÕES	Rotatividade	2,3%	3,1%	2,3%	4,7%	1,7%	3,7%	2,2%	8,0%	8,0%	6,5%	6,5%	3,5%	9,0%						
	Absenteísmo	4,1%	3,8%	5,0%	3,5%	2,7%	5,3%	4,6%	5,2%	7,8%	8,8%	5,6%	7,5%	8,1%						
	Tx de Efetivação		100%	100%		100%	50%	66%		100%	100%	60%	40%	20%						
SUPRIMENTOS	Rotatividade	6,0%	6,2%	4,6%	5,6%	4,9%	7,3%	5,1%	4,6%	5,8%	6,2%	5,6%	4,9%	3,5%						
	Absenteísmo	4,3%	4,9%	5,4%	4,9%	5,9%	6,2%	5,7%	6,7%	6,7%	6,5%	5,5%	4,6%	4,8%						
	Tx de Efetivação	40%	73%	76%	81%	60%	53%	63%	50%	64%	67%	53%	61%	86%						
UTI HSR	Rotatividade			0,00%	2,70%	2,86%	2,86%	0,00%	2,78%	0,00%	4,41%	1,45%	0,00%	2,78%	2,86%	4,41%				
	Absenteísmo			13,0%	14,3%	14,4%	12,4%	12,3%	12,2%	18,6%	25,2%	13,2%	13,7%	11,5%	10,0%	11,7%				
	Tx de Efetivação							100%		100%				50%						
LAVANDERIA	Rotatividade			3,5%	4,5%	3,9%	5,0%	3,4%	3,9%	6,3%	3,4%	5,8%	3,6%	5,3%	5,3%	2,9%	1,73%			
	Absenteísmo			8,0%	6,0%	8,1%	10,7%	7,9%	9,7%	11,8%	11,9%	10,6%	6,9%	7,7%	4,8%	4,2%	4,92%			
	Tx de Efetivação			67%	33%	75%	75%	50%	75%	25%			71%		33%	33%	100%			
HOSPITALIDADE HNT	Rotatividade					8,2%	8,8%	7,8%	9,0%	8,7%	0,5%	4,4%	9,6%	13,3%	8,7%	9,3%	9,5%	10,1%	6,7%	10,5%
	Absenteísmo					12,9%	12,2%	14,9%	14,0%	10,9%	15,4%	17,9%	19,1%	13,4%	13,5%	15,9%	19,8%	17,2%	16,0%	17,4%
	Tx de Efetivação					20%	56%	80%	55%	20%	50%	64%	58%			64%	53%	45%	25%	50%
UTI HCSA	Rotatividade						3,3%	2,2%	0,7%	1,4%	1,8%	2,9%	5,2%	5,2%	5,9%	2,5%	3,7%	3,7%	2,3%	
	Absenteísmo						6,7%	9,5%	12,2%	11,3%	18,3%	12,2%	17,7%	18,0%	12,9%	15,8%	12,0%	13,4%	16,4%	
	Tx de Efetivação						50%	75%	80%	66%		100%	100%	66%	80%	66%	88%	50%		
COMPRAS	Rotatividade								6,5%	5,0%	1,8%	0,0%	1,8%	0,0%	5,2%	0,0%	3,6%	1,8%	1,8%	0,0%
	Absenteísmo								2,4%	4,3%	2,7%	1,3%	2,3%	1,5%	0,6%	2,4%	1,5%	0,4%	1,9%	0,4%
	Tx de Efetivação								100%		100%		100%			100%		100%	100%	
ENGENHARIA	Rotatividade								3,54%	2,5%	3,0%	4,3%	4,1%	3,0%	3,2%	1,7%	3,8%	2,8%	2,3%	4,6%
	Absenteísmo								4,63%	2,8%	3,3%	3,9%	2,9%	3,5%	4,1%	3,6%	2,4%	3,2%	2,1%	4,4%
	Tx de Efetivação								71%	67%	86%	67%	67%	25%	63%	70%	71%	100%		55%
CAFETERIAS	Rotatividade								4,1%	12,2%	14,3%	5,8%	8,3%	4,8%	9,2%	2,9%	4,8%	6,2%	12,5%	
	Absenteísmo								14,9%	17,7%	7,4%	7,5%	6,6%	13,0%	9,0%	13,0%	17,1%	19,8%	12,0%	
	Tx de Efetivação								66,7%	50,0%	66,7%	100,0%	66,7%	50,0%	75,0%	100,0%		28,6%		
MATERNOS	Rotatividade								1,6%	2,8%	1,1%	2,7%	5,9%	1,6%	4,23%	3,19%	1,61%	2,65	1,55	
	Absenteísmo								10,2%	9,6%	8,7%	8,4%	10,8%	10,3%	9,73%	8,00%	4,04%	4,11	3,22	
	Tx de Efetivação								50%	50%		100%	100%	50%	100%	85%		50	100	
AMBULATÓRIO HSC	Rotatividade									4,7%	5,5%	3,1%	0,8%	4,6%	3,8%	3,0%	0,0%	2,9%	5,9%	
	Absenteísmo									5,4%	4,0%	5,3%	3,3%	4,2%	4,8%	2,4%	1,9%	2,9%	2,1%	
	Tx de Efetivação									50%	100%	33%	100%	100%	50%		100%	100%	100%	
AMBULATÓRIO HSR E HDVS	Rotatividade									1,25%	4,82%	3,49%	3,53%	0,00%	3,57%	4,71%	3,49%	2,35%	1,19%	
	Absenteísmo									5,05%	2,08%	1,71%	4,95%	3,35%	1,74%	2,48%	3,25%	2,89%	5,97%	
	Tx de Efetivação									100%		50%	100%	66%		100%		100%	50%	
UTI HNT	Rotatividade												0,7%	5,1%	6,7%	3,7%	4,9%	2,0%	2,1%	5,7%
	Absenteísmo												16,7%	20,2%	16,8%	13,1%	15,3%	13,4%	16,9%	13,5%
	Tx de Efetivação												50%	50%			33%	33%	75%	75%

Fonte: o autor

Tabela 2 – Percentual de Favorabilidade da Pesquisa de Engajamento

ÁREAS	%FAVORABILIDADE PESQUISA DE ENGAJAMENTO	
	2024	2025
CDI RECEPÇÕES	53%	53%
SUPRIMENTOS	63%	63%
UTI HSR	67%	55%
LAVANDERIA	60%	60%
HOSPITALIDADE HNT	58%	59%
UTI HCSA	64%	55%
COMPRAS	61%	76%
ENGENHARIA	66%	70%
CAFETERIAS	71%	70%
MATERNAL	75%	66%
AMBULATÓRIO HSC	68%	68%
AMBULATÓRIO HSR E HDVS	61%	64%
UTI HNT	sem dado	60%

Fonte: o autor

3. CONCLUSÃO

A análise dos resultados do Programa Cuidar demonstra que a iniciativa vem atingindo os objetivos propostos, especialmente no que se refere ao fortalecimento da escuta organizacional, ao acolhimento dos colaboradores, à ampliação do sentimento de pertencimento e ao estímulo do engajamento das lideranças na construção de ações voltadas à melhoria dos ambientes de trabalho.

Os resultados observados ao longo do período evidenciam avanços importantes relacionados à consolidação de espaços estruturados de diálogo, permitindo identificar percepções, necessidades e oportunidades de melhoria tanto nos processos de integração quanto nas relações de trabalho e gestão das equipes. A evolução da adesão ao programa, a manutenção do NPS em patamares elevados e o índice de efetivação de 96% entre os participantes demonstram aderência positiva à iniciativa e reforçam sua relevância institucional.

Além dos indicadores quantitativos, destaca-se o impacto qualitativo do Programa na aproximação entre colaboradores, lideranças e Gestão de Pessoas. A realização dos grupos focais possibilitou maior aprofundamento sobre realidades específicas das áreas, favorecendo a identificação de fatores relacionados à comunicação, acolhimento, liderança, integração e organização do trabalho. Em diversas situações, os gestores passaram a estruturar ações a partir dos apontamentos realizados pelas equipes, fortalecendo o protagonismo das lideranças na condução de melhorias locais.

Cabe destacar que nem todas as ações implementadas refletem imediatamente nos indicadores institucionais. Entretanto, mesmo quando não há impacto quantitativo imediato, o processo mantém sua relevância ao promover escuta ativa, análise crítica das realidades das equipes e direcionamento de questões institucionais que, muitas vezes, extrapolam a governabilidade direta das áreas. Dessa forma, o Programa também atua como ferramenta estratégica de diagnóstico organizacional e apoio à tomada de decisão.

Observa-se ainda que os resultados iniciais podem sofrer influência do chamado Efeito Hawthorne, descrito nos estudos de comportamento organizacional, no qual os indivíduos tendem a apresentar mudanças positivas temporárias ao perceberem que estão sendo observados, escutados e valorizados. Nesse contexto, compreende-se que o maior desafio institucional não está apenas na geração de melhorias imediatas, mas principalmente na sustentação das ações implementadas ao longo do tempo.

A manutenção dos avanços identificados depende diretamente da continuidade das ações propostas, do acompanhamento sistemático dos indicadores e do comprometimento das lideranças com o desenvolvimento de suas equipes.

Embora o Programa atue no apoio, orientação e acompanhamento dos planos de ação, a responsabilidade pela execução e sustentação das melhorias permanece sob responsabilidade dos gestores, sendo esse um fator essencial para a consolidação de mudanças culturais e organizacionais consistentes.

Dessa forma, conclui-se que o Programa Cuidar vem se consolidando como uma importante estratégia institucional de desenvolvimento organizacional, fortalecendo a cultura do cuidado, da escuta e do pertencimento. Sua atuação integrada ao Planejamento Estratégico da instituição reforça seu potencial de sustentabilidade e continuidade, contribuindo para ambientes de trabalho mais saudáveis, colaborativos e alinhados aos objetivos institucionais da Santa Casa de Porto Alegre.

4. BIBLIOGRAFIA

BAUER, Talya N. *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. Alexandria: SHRM Foundation, 2020.

CAMARGO, F., & DAROS, T. *A Sala de Aula Inovadora: Estratégias Pedagógicas para Fomentar o Aprendizado Ativo*. Porto Alegre: Penso, 2018.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HODGES, Julie. *Organization Development: How Organizations Change and Develop Effectively*. 1. ed. London: Macmillan Education, 2019.

REIS Neto, M. T., Silva, L. C. F., & Ferreira, C. A. A. *Influence of Internal Communication on the Organizations' Performance: Proposition of Model*. Future Studies Research Journal: Trends and Strategies, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2018.v10i2.376>>.

SANTA CASA, Relatório Anual – Balanço Social da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre, 2025.

WATKINS, Michael. *The First 90 Days: Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter*. Boston: Harvard Business Review Press, 2023.

5. AUTORES

MARLUCI RECHE

Gerente de Gestão de Pessoas na Santa Casa de Porto Alegre, psicóloga, pós-graduada em Psicologia Organizacional e MBA em Gestão Estratégica de Pessoas. Mais de 13 anos de experiência na área.

AÍDA MAYUMI MENEZES

Coordenadora de Gestão de Pessoas na Santa Casa de Porto Alegre, administradora, com MBA em Gestão Empresarial, Pós-MBA em Liderança e Mestrado em Saúde e Desenvolvimento Humano. Mais de 14 anos de experiência na área.